

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ЮРИДИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра документознавства,
інформаційної діяльності та
українознавства

**Організація та проведення добору кадрів в умовах сучасного
інформаційного суспільства**

Курсова робота з дисципліни
«Документаційне забезпечення управління»

студентки групи ДІД-31
Мартинюк Оксани Петрівни

Науковий керівник:
доктор філологічних наук
проф. Шкіцька І. Ю.

Роботу допущено до захисту
« ___ » _____ 20 ___ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ДОБІР КАДРІВ ЯК НЕВІД’ЄМНИЙ СКЛАДНИК ДІЯЛЬНОСТІ УСТАНОВИ	5
РОЗДІЛ 2. СПОСОБИ ПОШУКУ ПЕРСОНАЛУ	12
РОЗДІЛ 3. РОЛЬ СПІВБЕСІДИ В ДОБОРІ КАДРІВ.....	20
ВИСНОВКИ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29

ВСТУП

Організація та проведення добору кадрів у сучасній установі є однією з основних функцій управління, адже персонал – це двигун будь-якої організації. У новому інформаційному суспільстві гостро постає питання про готовність персоналу чітко виконувати ті завдання, які ставляться перед ним, саме тому створення системи надійності персоналу є надзвичайно важливим [2, с. 115-116]. У сучасному розумінні добір кадрів означає пошук, відбір кандидатів, визначення їх професійних і психологічних якостей для встановлення придатності виконання певних посадових обов'язків.

Ефективне функціонування будь-якої організації безпосередньо пов'язане з розкриттям її кадрового потенціалу. Коли технології та матеріальна база підприємств-конкурентів стають приблизно однаковими, успіх матимуть ті, у яких кращий колектив, підготовленіші та мотивованіші працівники. З огляду на це проблема добору кадрів в умовах сучасного інформаційного суспільства є **актуальною** для сьогодення і потребує наукового вивчення.

Курсова робота підготовлена на основі вивчення наукової та навчально-методичної літератури з управлінського документознавства, менеджменту, психології управління, етики ділового спілкування тощо, в якій відображено різні аспекти досліджуваної теми. Серед опрацьованих джерел слід виокремити роботи відомих авторів, зокрема Армстронга М. [1], Балабанової Л. В. [3], Виноградського М. Д. [5], Мурашка М. І. [15], Сурай І. [23], Хміля Ф. І. [25].

Наукові дослідження згаданих учених є фундаментом для подальшої розробки пропозицій з удосконалення системи добору персоналу. Однак не можна залишати поза увагою питання, пов'язані з вивченням особливостей добору персоналу з урахуванням суспільно-економічних змін у сучасному українському суспільстві, а також появою й активним упровадженням новітніх інформаційних технологій у різні сфери життя людей, віртуалізацією спілкування, різким збільшенням кількості бізнес-проектів, що реалізуються в Інтернет-просторі.

Метою курсової роботи є вивчення і аналіз процесу організації та проведення добору кадрів в умовах сучасного інформаційного суспільства.

Досягнення мети передбачає виконання таких **завдань**:

- розглянути процес добору кадрів як невід’ємного складника діяльності установи;
- дослідити основні способи пошуку персоналу, визначити їх переваги та недоліки;
- виявити особливості співбесіди як процесу прийняття на роботу.

Об’єкт дослідження – процес добору персоналу на підприємстві / в установі чи організації.

Предмет – організаційні, правові, психологічні аспекти пошуку та добору кадрів організації, загальні закономірності оцінки кандидатів на заміщення вакантної посади.

Головні **методи** дослідження – описовий, класифікаційний, порівняльний методи, метод наукового спостереження, метод теоретичного аналізу, систематизації та узагальнення, соціокультурний аналіз.

Структура роботи зумовлена логікою розгляду теми. Робота складається зі вступу, основної частини, висновків та списку використаних джерел. Обсяг курсової роботи становить 31 сторінку, у списку використаних джерел налічується 27 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ДОБІР КАДРІВ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ СКЛАДНИК ДІЯЛЬНОСТІ УСТАНОВИ

Успіх будь-якої організації зумовлений характеристиками персоналу, зокрема діловими, моральними, індивідуально-психологічними якостями працівників, досвідом їх роботи, позитивним кліматом у колективі тощо. Передумовою цього постає правильний добір кадрів, аналіз персоналу, забезпечення просування працівників кар'єрними сходами, формування резерву кадрів, створення системи заохочення і покарання, підвищення кваліфікації працівників і т. д. Організація не може здійснювати ефективну діяльність без якісного складу працівників, тому вислів «Кадри вирішують усе» не є голосливим. З огляду на це добір кадрів є важливим аспектом діяльності будь-якої установи.

Кадри – це штатний кваліфікований склад працівників із професійною підготовкою, що мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи в обраній сфері діяльності [13, с. 10].

Головною метою добору кадрів є створення резерву кандидатів на робочі місця з урахуванням поточних і подальших кадрових змін та відсіювання тих кандидатів, які не мають необхідних характеристик чи якостей, щоб зайняти певне робоче місце [5, с. 168].

Як уже йшлося, від ефективного складу кадрів залежить не лише безперебійне функціонування, а й добробут компанії, атмосфера всередині колективу, перспектива розвитку організації, збільшення прибутку фірми тощо.

За М. Армстронгом, процедура добору кадрів має три стадії:

– **окреслення вимог до претендентів** – розробка посадових інструкцій і переліків реалістичних вимог до потенційних співробітників;

– **залучення кандидатів** – огляд і оцінка внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу, розміщення оголошень про набір, звернення до агентств і консультантів;

– *відбір кандидатів* – ретельний аналіз анкет, проведення співбесід, тестувань, оцінка претендентів, робота центру оцінювання, пропозиція про працевлаштування, отримання рекомендацій, підготовка трудового договору [1, с. 341].

Перелік необхідних дій адміністрації / кадрової служби перед початком організації добору кадрів в установі:

– здійснення характеристики установи з урахуванням виду її діяльності, обсягу виробництва, кількості штату та структурних підрозділів, особливостей розміщення виробничих приміщень, перспектив розвитку бізнесу тощо;

– формування переліку структурних підрозділів, що потребують залучення нових кадрів;

– окреслення змісту роботи та посадових обов'язків майбутніх працівників;

– формулювання чітких вимог до претендентів на посади, прогнозування їхньої заробітної плати;

– з'ясування рівня попиту працівників окресленої категорії на ринку праці та визначення шляхів їх пошуку та способів залучення до співпраці.

У сучасному інформаційному суспільстві процес прийняття на роботу працівників передбачає такі **етапи**:

– планування збільшення штату;

– організація пошуку претендентів на посади;

– проведення співбесід, анкетувань і тестувань;

– оцінка кандидатів на вакантні посади;

– відбір потенційних співробітників;

– оцінка роботи працівника у випробний термін;

– зарахування на постійну роботу.

Залежно від виду діяльності організації, сфери надання послуг, а також від вимог, що висуваються до працівників певної посади, етапи та форми добору кадрів можуть різнитися. Здебільшого добір кадрів передбачає попередню розмову з кандидатом, аналіз поданих ним документів, співбесіду, тестування (чи інший вид випробовування) потенційного співробітника,

перевірку відгуків про нього і поданих рекомендацій, результатів проходження медичного огляду.

Зауважимо, що в Україні подання рекомендацій, характеристик і відгуків про претендента на посаду не є поширеним і прийнятним. Виняток становлять лише усні рекомендації впливових осіб, надані шляхом безпосереднього або опосередкованого спілкування (через телефон) з керівником організації, яка здійснює добір кадрів. Зазвичай такі рекомендації передують співбесідам і стосуються кандидатів на «престижні» посади.

Традиційно виокремлюють дві моделі кваліфікаційних характеристик претендентів на посаду: схеми А. Роджера та Д. Манро-Фрейзера. Схема А. Роджера ґрунтується на таких основних вимогах до кандидатів: фізичні характеристики, знання, інтелект, особливі здібності, інтереси, характер. Зразок Д. Манро-Фрейзера містить такі вимоги: набута кваліфікація, природні здатності, вплив на інших, мотивація, адаптивність тощо [1, с. 344].

Зазвичай для якісного добору кадрів роботодавці висувають такі **вимоги до потенційних працівників**:

– *фізичні дані* – вимоги щодо комплекції, росту / ваги, зовнішньої привабливості, функціональних особливостей;

– *стан здоров'я* – фізична можливість виконувати роботу, передбачену посадовою інструкцією;

– *кваліфікація* – спеціалісти вищої кваліфікації, середньої кваліфікації, спеціалісти-практики, висококваліфіковані робітники, кваліфіковані робітники, малокваліфіковані робітники;

– *інтелектуальні властивості* – особливості індивіда, які формують індивідуальний спосіб мислення, що впливає на саморозвиток особистості;

– *здібності* – креативність, здатність до творчого виконання завдань, наявність організаторських здібностей, лідерських якостей, стресостійкість тощо;

– *характер* – динамічна, упорядкована сукупність стійких, індивідуально психологічних особливостей, що формуються під час життя людини і

виявляються в її діяльності та суспільній поведінці (ставленні до колективу, інших людей, праці, навколишньої дійсності та самої себе);

– **темперамент** – стійка сукупність індивідуальних психофізіологічних особливостей особистості, пов'язаних із динамічними (не змістовими) аспектами діяльності; основні типи темпераменту становлять холеричний, сангвінічний, флегматичний, меланхолійний;

– **особисті якості** (неконфліктність, компетентність, доброзичливість, комунікабельність, пунктуальність, відданість справі, порядність, відповідальність, цілеспрямованість та ін.);

– **мотивація** – спонукання до дії, психофізіологічний процес, що керує поведінкою людини, задає його спрямованість, організацію, активність і стійкість, здатність людини дієво задовольняти свої потреби (висока заробітна плата, гнучкий графік роботи, наявність соціального пакету, високий статус у суспільстві, можливість кар'єрного зростання, реалізованість творчого потенціалу особистості, дружній колектив, цікава робота, мобільність, зручне територіальне розташування місця роботи (близько до дому, закладів навчання дітей та ін.)).

За словами канадського лікаря Ганса Сельє, секрет удалого вибору співробітників простий: треба знаходити людей, які самі хочуть робити те, чого вимагає роботодавець [15]. Українські роботодавці сьогодні висувають **конкретні вимоги до претендентів на посаду**, основними з яких є:

- високий кваліфікаційний рівень;
- досвід роботи;
- знання іноземних мов;
- обізнаність із новітніми інформаційними технологіями, уміння працювати із сучасним програмним забезпеченням;
- особисті якості (гнучкість, неконфліктність, комунікабельність, неамбіційність, відповідальність, чесність і відданість тощо).

Зауважимо, що вимоги різняться залежно від категорії претендентів на посади. Так, до працівників робітничих спеціальностей висуваються такі

вимоги, як: фізичні дані, хороший стан здоров'я, особисті якості: працелюбність, комунікабельність, неконфліктність, дисциплінованість, пунктуальність, зібраність, непретензійність.

Для висококваліфікованих працівників пріоритетними вимогами є: високий освітньо-кваліфікаційний рівень, володіння іноземною мовою, інтелектуальні здібності, уміння працювати за комп'ютером, особисті якості: комунікабельність, гнучкість, відповідальність, відданість справі, порядність, цілеспрямованість.

Вимоги роботодавців до найманих працівників і вимоги найманих працівників до роботодавців різняться. Так, роботодавець намагається найняти кваліфікованого та ефективного спеціаліста, який буде задовольняти потреби установи в межах своєї компетенції, а потенційний працівник – отримати роботу своєї мрії, де він зможе реалізуватись, досягнути значних висот, отримувати відповідну заробітну плату. Лише коли вимоги двох сторін будуть максимально збігатися, установа зможе найняти ефективного та цілеспрямованого працівника, тому всі вимоги повинні бути об'єктивними та доцільними.

Сучасні українці-претенденти на посади висувають такі вимоги до свого працевлаштування:

- висока заробітна плата;
- гнучкий графік роботи;
- можливість кар'єрного зростання;
- розташування місця роботи близько до дому і под. переваги.

Дослідник питань управління персоналом Ф. Хміль пропонує під час формування вимог до змісту роботи потрібного працівника використовувати професіограму – документ, що містить детальну характеристику та сукупність вимог до індивідуально-психологічних особливостей людини певної професії, її функції та навички. У цьому документі вчений пропонує виокремити дві частини: аналіз змісту трудової діяльності та конкретні вимоги до особи

відповідної професії [25, с. 211]. Отже, професіограма за такого підходу розглядається як методичний засіб профорієнтаційної роботи.

У сучасному світі список найбільш поширеніших і необхідних професій постійно змінюється. Безперечно, це зумовлено змінами в соціально-економічному житті країни, упровадженням новітніх інформаційних технологій, глобалізацією та інтеграцією. Станом на сьогодні в Україні найбільшим попитом користуються такі **професії**:

- фахівці у сфері ІТ-технологій;
- фахівці з нанотехнологій;
- інженери;
- маркетологи;
- працівники сфери обслуговування;
- логісти;
- екологи;
- хіміки;
- медики;
- агроспеціалісти;
- менеджери персоналу [16].

Серед окресленого списку найпопулярнішими є менеджери персоналу.

Зазначимо, що на ринку праці завжди спостерігається дефіцит фахівців робітничих спеціальностей, сфери послуг та побутового обслуговування населення: трактористи, кухарі, швачки, водії, будівельники, перукарі тощо. Сьогодні надзвичайної популярності набула індустрія краси, тому з'явився неабиякий попит на перукарів, майстрів манікюру / педикюру, візажистів, бровістів, косметологів, масажистів, фітнес-тренерів, дієтологів, дизайнерів.

Варто пам'ятати, що серед вимог до претендентів на посади домінантним є професіоналізм, завдяки якому отримати роботу в будь-якій галузі буде набагато простіше.

Згідно зі статистикою Державної служби зайнятості України, кількість безробітних станом на 2017 рік порівняно з 2016 роком скоротилася на 12 % (на

44 тис.) і склала 312 тисяч. Найбільший попит роботодавців припадає на кваліфікованих робітників з інструментом – 19 %, а також професіоналів та робітників із обслуговування, експлуатації та устаткування машин – 16 %. Найбільшу кількість вакансій спостерігаємо на підприємствах переробної промисловості (21 %), торгівлі та ремонту автотранспорту (15 %) й у сфері державного управління та оборони (12 %). На одне вільне робоче місце 2017 року претендує чотири безробітних (у 2016 році – сім осіб). А кількість вакансій у базі даних Державної служби зайнятості порівняно з 2016 роком збільшилася на 16 % до 722,7 тис. [11].

На нашу думку, доволі високий рівень безробітності в Україні зберігається у зв'язку з тим, що багато спеціалістів працюють не за спеціальністю, а за потребою (часто й неофіційно), а також через низьку заробітну плату, демографічну кризу, трудову міграцію тощо.

Найголовніша проблема, із якою стикаються працівники служби управління персоналом – це брак професійних кадрів як у самій організації, так і на ринку праці. Тому для вдосконалення процесу добору кадрів дуже важливо використовувати найефективніші підходи щодо професійного добору кадрів: по-перше, для того щоб знайти і відібрати серед багатьох претендентів саме кваліфіковані і професійні кадри, і, по-друге, докласти максимум зусиль для зацікавлення таких потенційних працівників. Оскільки не існує одного оптимального методу залучення персоналу, відділ кадрів повинен знати й уміти застосовувати різні методи та прийоми формування кадрового складу, добору кандидатів і використовувати їх залежно від конкретного завдання.

Таким чином, діяльність жодної установи неможлива без постійної роботи з персоналом. Потребу в кадрах установа задовольняє в процесі залучення і створення резерву працівників для заміщення вакантних посад. Кваліфікований добір кадрів забезпечує успішне функціонування установи. Для того, щоб досягнути необхідного результату, керівники повинні ефективно залучати професіоналів різних галузей, ставити реалістичні вимоги до них відповідно до змісту роботи та створювати для них оптимальні умови праці.

РОЗДІЛ 2. СПОСОБИ ПОШУКУ ПЕРСОНАЛУ

Діяльність організації здійснюється за допомогою сукупності кадрів, які змінюються, поповнюються залежно від потреб підприємства. Будь-які компанії відчують потребу в залученні кадрів. У процесі набору та створення резерву працівників для заміщення вакантних посад установа задовольняє свою потребу в конкретному персоналі.

Як уже було зазначено вище, ефективний пошук персоналу передбачає вироблення стратегії та варіантів залучення потенційних кандидатів, окреслення переліку вимог до них, установлення рівня оплати праці, способу мотивації і перспективи службового зростання, здійснення практичних заходів щодо залучення персоналу тощо.

Для залучення необхідних кадрів роботодавці проводять певні заходи за допомогою зовнішніх і внутрішніх джерел. За М. Д. Виноградським, до внутрішніх джерел належать:

- **внутрішній конкурс** – у різні підрозділи підприємства надсилають інформацію про вакантну посаду;

- **суміщення професій** – одна людина поєднує обов'язки різних посад для виконання конкретного обсягу робіт;

- **ротація** – внутрішнє переміщення керівних кадрів.

До зовнішніх джерел належить:

- **списки «очікування»**, що містять інформацію про претендентів, які звертались стосовно працевлаштування;

- **центри зайнятості**, які допомагають знайти необхідну роботу безробітному;

- **агентства з найму працівників**, що здійснюють пошук персоналу для організацій;

- **самостійний пошук** через засоби масової інформації [5, с. 171].

Дослідниця Балабанова Л. визначила недоліки і переваги внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу (див. табл.1) [3, с. 223]:

Таблиця 1

Переваги та недоліки джерел залучення персоналу

Переваги	Недоліки
Внутрішні джерела	
<ul style="list-style-type: none"> – зменшення витрат на адаптацію; – більші можливості оцінки; – низькі витрати у пошуку кадрів; – мотивація працівників; – посилення відданості працівників установі; – створення ідеології «просування» 	<ul style="list-style-type: none"> – небажані неформальні зв'язки; – додаткові витрати на перенавчання; – обмеження залучення нових працівників із власними поглядами, навичками, стереотипами у сприйнятті людей; – потреба розробки комплексної програми розвитку персоналу
Зовнішні джерела	
<ul style="list-style-type: none"> – широкий вибір кандидатів; – зниження витрат на навчання; – відсутність небажаних неформальних зв'язків; – нові ідеї, погляди, методи роботи 	<ul style="list-style-type: none"> – витрати та конфлікти під час перерозподілу посадових обов'язків; – імовірність несумісності працівників; – тривалий період адаптації персоналу; – зниження мотивації персоналу

Безперечно, більшість організацій намагаються надавати перевагу внутрішнім джерелам залучення персоналу, адже це дає змогу скоротити фінансові витрати.

Однак, на нашу думку, самостійний пошук роботи через засоби масової інформації є найбільш поширеним у сучасному інформаційному суспільстві України. Адже оголошення про роботу в ЗМІ, зокрема в Інтернеті, полегшують претенденту пошук: оголошення самі його «знаходять». Недоліком такого способу залучення кандидатів на посади є те, що ці оголошення охоплюють лише незначну кількість людей і мають порівняно вузьку адресну аудиторію.

Щодня сучасна людина сприймає великий обсяг інформації через телебачення, радіо, ЗМІ, Інтернет-ресурси, мобільний зв'язок і т. д. Сьогодні важко уявити людину, яка не піддавалась інформаційному впливу та не зазнавала інформаційних перевантажень. Оскільки сучасні технології масових комунікацій дають змогу доводити до цільових аудиторій інформацію, різну за видом, типом, формою, практично в будь-який час і в будь-якому місці, кількість випадків здійснення маніпулятивного впливу роботодавцями в оголошеннях про вакансії стрімко зростає. Це зумовлено загостренням конкурентної боротьби між роботодавцями і їхнє головне завдання – залучити до власної компанії якомога більше кваліфікованих кадрів [22, с. 63].

На зупинках громадського транспорту, на дошках оголошень, в Інтернеті, на флаєрах, брошурах, які роздають спеціально наймані люди, ми бачимо безліч інформації щодо працевлаштування. Зауважимо, що більшість таких оголошень стосуються роботи закордоном.

Як зазначає дослідник Е. Песоцький, «споживач читає рекламу «по діагоналі», дивиться «одним оком», слухає «одним вухом». Адже зазвичай оголошення щодо працевлаштування, яке розміщене на рекламоносіях, людина сприймає мимовільно і без особливої уваги [18, с. 4]. Проте такій інформації про роботу людина не поспішає довіряти. Безперечно, це пов'язано з невпевненістю в тому, що хорошу роботу можна знайти лише зателефонувавши за номером, указаним на рекламі. Тому завдання роботодавця – розробити таку рекламу, якій би довіряли потенційні працівники.

Варто зазначити, що стосовно різних категорій професій застосовують різні шляхи і методи пошуку персоналу. Так, чим престижніша робота, тим менше оголошень щодо неї в громадських місцях. Перевага тут надається внутрішнім джерелам залучення персоналу.

Текст оголошення про прийом на роботу повинен бути написаним правильно і «яскраво», щоб привернути увагу людей, тим самим збільшивши шанси на залучення необхідного контингенту працівників. Варто зазначити контактні дані установи-роботодавця, щоб людина безперешкодно могла звернутись за додатковою інформацією.

Здебільшого в тексті рекламних оголошень щодо працевлаштування зображують політичну символіку, фотографії відомих людей (часто лідерів), використовують яскраві зображення й алюзії тощо.

Зупинимось на особливостях інформації, розмішеної в текстах оголошень про вакантні посади. У статті 11 Закону України «Про зайнятість населення» зазначено: «Забороняється в оголошеннях (рекламі) про вакансії зазначати обмеження щодо віку кандидатів, пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам, за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі, висувати вимоги, що надають перевагу одній із статей, а також вимагати від осіб, які працевлаштовуються, надання відомостей про особисте життя» [8].

Однак у текстах оголошень часто порушують цей закон і зазначають обмеження для потенційних працівників: вікові, гендерні, щодо сімейного стану та складу і т. д. Згідно з нашими спостереженнями, середній вік, якому надають перевагу роботодавці, становить 25-35 років. Представники чоловічої статі залишаються й надалі привілейованою категорією претендентів на посаду. Незаміжні жінки, зокрема без дітей, мають більше шансів отримати роботу, ніж заміжні та ті, що мають дітей віком до трьох років. Щодо чоловіків – ситуація щодо сімейного стану неоднозначна: неодружений чоловік середнього або старшого віку викликає менше довіри в роботодавців, ніж той, що має в такому віці сім'ю та дітей.

Формуючи оголошення, варто уникати тексту з «розмитим» чи нечітким змістом, зокрема відсутністю конкретного найменування посади на зразок «потрібні офісні працівники», «робота для активних і цілеспрямованих», «для тих, хто потрапив під скорочення» і т. д. Також потрібно зазначати точні вимоги до потенційного кандидата: «вища освіта», «досвід роботи», «без шкідливих звичок» замість «для пенсіонерів», «для студентів», «цілеспрямованим і комунікабельним».

Роботодавці застосовують безліч маніпулятивних тактик для привернення уваги потенційних працівників. Варто пам'ятати, що в основі будь-яких маніпуляцій лежить спроба приспати критичне сприйняття дійсності.

Психологи виокремлюють такі методи психологічного впливу на потенційних працівників через оголошення:

– **«ідеальна картинка»** – найбільший вплив на підсвідомість мають жіночі та дитячі образи (часто їх поєднання), на другому місці – образи мужніх чоловіків;

– **гра на типових людських страхах** – страх безробіття, безгрошів'я, зниження соціального статусу і т. д. – як вихід із таких ситуацій роботодавці пропонують «гучні» гасла: «прийти на роботу» (де є змога самореалізуватись і виправити своє матеріальне становище, купити квартиру, машину тощо);

– **посилання на авторитет** – часто не лише відомих, а й звичайних людей, які на роботі досягнули значного успіху, є прикладом для наслідування;

– **метод «троянського коня»** – оголошення починається з позитивних характеристик роботи інших роботодавців, після чого надається один вагомий аргумент, який перекреслює все вищезазначене і змушує звернути увагу на запропоновану роботу: «тільки у нас ви зможете....», «лише наша компанія дає змогу....», «найвища заробітна плата у нас!» тощо;

– **«третього не дано»** – суть такого прийому полягає у використанні альтернативи «або...або», що обмежує вибір людини: «або ти працюєш з нами, або далі рахуєш копійки»;

– **нейролінгвістичне програмування (НЛП)** – управління людською свідомістю за допомогою лінгвістичних конструкцій, архетипів, візуальних зображень тощо;

– **використання незрозумілих слів і термінів** – велика кількість складних вузькоспеціалізованих термінів створює в людини відчуття професійного і компетентного підходу щодо пошуку працівників;

– **систематичне повторювання** – повторюючи декілька раз певне твердження, воно сприйматиметься як істина [10; 24].

Психологічні прийоми з елементами маніпуляцій застосовується для привернення уваги і спонукання до дій претендента на посаду. Тому доволі поширеними є оголошення з такими гаслами: «робота для молодих мам», «для

тих, хто потрапив під скорочення», «робота не виходячи з дому», «додатковий дохід для пенсіонерів», «без досвіду роботи», «висока заробітна плата», «робота без ризику», «гнучкий графік» тощо. Використовуються й експресивні заклики: «Хочеш залишатися бідним – шукай далі та живи на одну зарплату, працюй на начальника, а якщо хочеш бути успішним, купити квартиру, машину, створити свій бізнес, бути незалежним – зателефонуй нам».

Мета таких оголошень – змусити безробітного зателефонувати та прийти на співбесіду. Після таких гучних закликів людина свідомо чи підсвідомо розуміє штучність потреби в цій роботі.

Психолог Олена Савинова зазначає, що для уникнення впливу текстів оголошень потрібно порівнювати власний психологічний стан до отримання цієї інформації і після: якщо ваша думка і ставлення до певної ситуації кардинально змінились, ви піддалися впливу роботодавця-маніпулятора [21].

За словами адвоката Анатолія Стаशिшина, важко маніпулювати людьми, які вже мають значний досвід роботи, адже це високомотивовані та розсудливі люди. Набагато простіше це робити з молодими людьми, які тільки розпочинають свій життєвий і трудовий шлях, а також із людьми, що не є сформованими особистостями [7].

Значну частину оголошень становить робота для студентів, інколи сезонна, особливістю якої в Україні часто є відсутність офіційного оформлення працевлаштування. Роботодавці заманюють молодих людей такими умовами, які б найкраще їм підходили:

- гнучкий графік роботи;
- робота у нічну зміну;
- висока заробітна плата;
- непотрібність попереднього досвіду роботи;
- кар'єрне зростання;
- безкоштовне навчання;
- непотрібність вищої освіти або дипломів, що її підтверджують тощо.

Зазвичай це робота у сферах обслуговування, торгівлі та харчування, що не вимагає складного та тривалого спеціального навчання: кур'єр, касир, продавець, оператор, консультант, адміністратор, охоронець, прибиральник, офіціант, бармен, менеджер тощо.

Протягом останніх років у сучасному світі серед роботодавців збільшився попит на молодих фахівців, оскільки вважається, що молодь легше навчається і більш творчо підходить до виконання завдань. Тим не менше, вік не завжди є перешкодою. Старші люди набагато відповідальніше ставляться до роботи, розсудливіші та терплячіші. У силу життєвого досвіду в них краще розвинений емоційний інтелект. Вони більш відповідальні та не витрачають робочий час на соцмережі, на відміну від молоді. Тому часто провідні компанії зосереджують свою увагу на кандидатах старшого віку.

Згідно з нашими дослідженнями, найбільш привабливими оголошеннями для сучасного українця є ті, які містять інформацію про високу заробітну плату, комфортні умови праці, гнучкий графік, а також про роботу «не виходячи з дому» тощо. Часто ці умови є визначальним фактором, що мотивує потенційних працівників.

Досить поширеним явищем є розміщення рекламних оголошень щодо працевлаштування в Інтернеті, зокрема у соціальних мережах, які допомагають у пошуку роботи: тут є можливість познайомитися з потрібними людьми у потрібний час. За статистикою, сучасна людина проводить в Інтернет-просторі від 1 до 6 годин [14, с. 292]. Цим вдало користуються роботодавці, поширюючи в Інтернет-просторі оголошення про пошук кадрів.

Соціальні мережі мають стосунок до працевлаштування і в іншому сенсі. Згідно з дослідженнями, 45 % роботодавців перевіряють потенційних працівників у соціальних мережах, а 35 % зізналися, що не взяли людей на роботу, виявивши негативний контент на їхніх персональних сторінках. Основною причиною відмови роботодавців на співбесіді були фотографії провокативного характеру претендентів на посаду. Слід пам'ятати, що за онлайн-активністю можуть стежити не лише друзі, родичі чи знайомі, а й роботодавці [6]. Тому, шукаючи роботу, варто додавати до власного профілю

інформацію про закінчені навчальні заклади, звання, нагороди, навички, завантажувати фотографії з конференцій і симпозіумів тощо. Головне – репрезентувати себе із позитивної сторони.

У сучасному інформаційному світі дедалі більшої популярності набуває дистанційна робота в Інтернеті (фріланс) – рерайтерів, копірайтерів, перекладачів, операторів, веб-дизайнерів, програмістів, адміністраторів спільнот, модераторів, продавців різнотипної продукції тощо. Адже це найлегший спосіб заробляти гроші, не виходячи з дому. Однак уже працевлаштований працівник має проводити власну рекламну діяльність, залучати нових працівників, тим самим приваблювати клієнтів для збільшення попиту на його працю та продукцію, що принесе йому, відповідно, і більший зарібок. Саме тому в Інтернет-соцсередовищі можна зустріти безліч закликів до співпраці в Інтернет-просторі.

Отже, існує безліч джерел залучення персоналу, однак у сучасному інформаційному суспільстві масового поширення набули оголошення щодо працевлаштування у ЗМІ, Інтернеті, бігбордах, громадських місцях, адже вони мають широке охоплення населення при відносно низьких витратах організації. В основі текстів оголошень про працевлаштування лежать принципи здійснення маніпулятивного впливу, тому потрібно навчитись розпізнавати їх, фільтрувати отриману інформацію, відрізнити правдиві відомості від неправдивих.

РОЗДІЛ 3. РОЛЬ СПІВБЕСІДИ В ДОБОРІ КАДРІВ

Важливим аспектом процесу управління персоналом є прийняття на роботу кадрів. Від того, як пройде процес добору кадрів і яких працівників наймуть, буде залежати якість подальшої діяльності підприємства.

Добір персоналу передбачає аналіз професійних якостей працівника, що претендує на заміщення вакантної посади. Якісний процес добору кадрів забезпечує набір компетентних працівників (у межах займаної посади) з позитивними особистісними якостями та обізнаних у різних галузях знань [23, с. 52]. З огляду на це, розпочинаючи пошук роботи, необхідно скласти грамотне, яскраве та чітке резюме, яке не залишить байдужим жодного роботодавця.

Резюме – це стислий перелік відомостей щодо біографії та професійної діяльності особи, яка бере участь у конкурсі на заміщення вакантної посади [27, с. 158]. Цей документ містить таку інформацію: дата народження, сімейний стан, домашня адреса, телефон, мета, трудовий досвід, освіта, особисті якості, додаткова інформація. Однак грамотно складене резюме не забезпечує працевлаштування, воно лише привертає увагу роботодавця, який може запросити кандидата на співбесіду.

Отож важливим етапом відбору потенційних працівників є співбесіда, тобто проведення оцінки як особистих, так і професійних якостей кандидата. Співбесіда передбачає такі етапи:

- попередня підготовка;
- створення «атмосфери довіри»;
- основна частина;
- завершення та оцінка [15].

Від того, як людина зарекомендує себе на співбесіді, залежить чи отримає вона роботу, тому завдання кандидата полягає у тому, щоб схарактеризувати себе з найкращого боку, адже отримати посаду зможе той кандидат, чиї вміння та здібності найкраще відповідають вимогам організації.

Існує декілька видів проведення співбесід, серед яких найбільш поширеними є:

- *індивідуальна співбесіда*, яку керівник або кадровик проводить тет-а-тет, її недоліком є суб'єктивність;
- *групова співбесіда*, яку можна проводити двома способами: 1) один інтерв'юер спілкується з декількома кандидатами, щоб порівняти здібності кожного; 2) декілька співробітників установи проводять співбесіду з одним кандидатом для перевірки його знань;
- *попередня співбесіда* (телефонна, очна, письмова), яка проводиться з метою попереднього ознайомлення з кандидатами для первинного добору;
- *відбіркова співбесіда* – продовження обов'язкової зустрічі між роботодавцем і кандидатом [4].

М. І. Мурашко поділяє співбесіди на:

- *біографічні* – ґрунтуються на анкетних даних кандидата та запитаннях щодо його попередньої роботи або навчання;
- *ситуаційні* – базуються на обігруванні моделі розв'язання професійної проблеми;
- *критеріальні* – полягають у тому, що претенденту на посаду задають запитання щодо майбутньої професійної діяльності, а відповіді порівнюють зі встановленими критеріями [15].

Однак у всіх розглянутих видах співбесід існують недоліки, тому для ефективного опитування кандидатів слід використовувати елементи всіх видів.

Метою співбесіди є переконання роботодавця в тому, що навички кандидата, його знання і досвід максимально відповідають вимогам посади, на яку він претендує. Отож під час інтерв'ю претендент на посаду повинен довести свідомість свого вибору, знання майбутньої професії і галузі, до якої належить організація, виявити бажання працювати в ній. З огляду на це важливо підготуватись до проведення співбесіди заздалегідь.

Спочатку потенційний працівник повинен дізнатись якомога більше інформації про компанію, до якої йде на співбесіду, і про людей, із якими

планує зустрітись. Це допоможе краще зрозуміти особливості установи та вільно відповідати на запитання, що стосуватимуться її. Також потрібно провести самоаналіз і підготуватися до відповідей на майбутні запитання інтерв'юера.

Досить часто роботодавці ще до проведення співбесіди збирають додаткову інформацію про кандидата. Для цього вони можуть зателефонувати на попереднє місце роботи, спілкуватись із знайомими претендента або аналізувати його персональну сторінку в соціальних мережах. Це допоможе компанії краще зрозуміти якості людини, яка претендує на їхню посаду.

Іноді співбесіда може розпочатись уже в приймальній, коли секретар керівника постійно просить зачекати, аргументуючи це тим, що керівництво зайняте або відсутнє. Зрозуміло, що це робиться з метою перевірки кандидата: чи зможе він опанувати себе, бути терплячим і спокійно дочекатись керівника.

У роботодавця завжди знайдуться «підступні» запитання, відповісти на які буде дуже непросто. Такі запитання роботодавець ставить для того, щоб виявити особисті якості та спосіб мислення кандидата. У такий спосіб йому потрібно зорієнтуватись у несподіваній ситуації [20]. Чим краще і невимушеніше кандидат на вакансію відповідатимете на запитання, тим більші в нього шанси на отримання роботи.

Учені визначили понад 400 питань, які часто задають на співбесіді. Проте на практиці інтерв'ю найчастіше зводиться до 10-20 стандартних питань і декількох додаткових – залежно від специфіки конкретної вакансії [4].

Наведемо приклади найпопулярніших запитань, які можна почути на співбесіді, та якості кандидата, які ці запитання дозволяють оцінити:

- *Розкажіть про себе* (перелік пріоритетів у житті претендента);
- *Назвіть свої недоліки, слабкі сторони* (наявність самокритики; у жодному разі на такі запитання не можна відповідати чесно, найкраще відповісти нейтрально: «Є недоліки, але вони жодним чином не впливають на роботу»);

– *Назвіть бажаний мінімум і максимум зарплатні* (визначення рівня чесності та скромності. Можна називати суму, яка на 10-15 % вища попередньої зарплати);

– *Ваше ставлення до виробничих перенавантажень* (здатність працювати за важких умов праці);

– *Як довго плануєте працювати в нашій фірмі?* (наскільки серйозно налаштований кандидат) [26, с. 221];

– *Чому ви хочете працювати у нас?* (цілеспрямованість і мотивованість);

– *Хто для вас успішний працівник?* (виявлення орієнтації на процес чи результат роботи);

– *Що Ви чули про наше підприємство?* (наявність чи відсутність ґрунтовної підготовки до співбесіди, схильність до аналізу інформації);

– *Розкажіть про найважчу робочу ситуацію, або про найбільшу вашу помилку на попередніх місцях роботи* (спосіб вирішення проблеми, додання труднощів);

– *Ваші життєві цілі. Ким Ви бачите себе через 10 років* (реалістичне бачення світу);

– *Опишіть свій перший робочий день* (активність / пасивність);

– *Які у Вас були досягнення на попередньому місці роботи?* (скромність, рівень підготовки, фаховість);

– *Чому звільнились із попереднього місця роботи?* (чесність, конфліктність);

– *Оприлюднення бази даних попереднього роботодавця* (вихованість, відданість, збереження конфіденційної інформації);

– *Завдання на кмітливість* [4; 20].

Відповідати на такі запитання потрібно чітко, урівноважено, грамотно, виховано, аргументовано і головне – не хвилюватись. З відповіді має бути зрозумілим, що у претендента є якості, необхідні для бажаної посади.

Безперечно, співбесіда ґрунтується на тому, щоб застати кандидата зненацька, змусити його відповідати без підготовки, щиро. Часто відповісти на

запитання роботодавця буває надто складно: «За шкалою від одного до десяти оцініть, наскільки Ви дивний»; «Розробіть план евакуації людей із Тернополя»; «Скільки кульок для гольфу поміститься у шкільний автобус?»; «Скільки разів за добу перетинаються стрілки годинника?»; «Скільки є людей, які налаштовують піаніно у світі?»; «Поясніть, що таке база даних трьома реченнями так, як це зробив би Ваш 8-річний племінник»; «Якби Ви могли стати одним із супергероїв, ким би Ви стали?»; «Як сильно Ви кидаєте м'яч у бейсболі?»; «Опишіть себе одним словом» тощо [9].

Головне, почувши такі запитання, не розгубитись, добре обдумати зміст почутого і відповідати впевнено, не поспішаючи, а у разі відсутності відповіді перевести все в жарт, легко усміхнутись і перейти до наступного запитання.

Під час співбесіди претенденту на посаду варто охопити інформацію про його:

- минуле (про колишню роботу і досягнення);
- теперішнє (думки, судження, спосіб життя і т.д.);
- майбутнє (завдання, наміри, плани).

HR-експерт порталу з працевлаштування «Rabota.ua» Тетяна Пашкіна виділяє п'ять основних табу поведінки на співбесіді:

1) у жодному разі не можна запізнюватись, а краще взагалі приїхати в призначене місце на 20 хвилин раніше, однак, якщо Ви вже запізнюєтесь, обов'язково попередьте про це і вибачтесь за незручності;

2) категорично заборонено говорити неправду (і навіть перебільшувати), адже за першої ж кращої нагоди вашу брехню легко розкриють;

3) не можна відкрито демонструвати розумову перевагу над людиною, що приймає співбесіду (навіть якщо це і правда), потрібно завжди залишатись толерантною і стриманою людиною;

4) заборонено користуватись мобільним телефоном, рекомендується навіть не брати його на співбесіду, але про очікування невідкладного дзвінка варто попередити завчасно;

5) не можна нарікати – не варто жалітись на недоліки попередньої роботи [17].

Ідучи на співбесіду, не варто забувати й про свій зовнішній вигляд, адже це перший крок до успіху претендента, із яким знайомиться роботодавець. Щоб справити гарне враження на співбесіді, за словами науковця М. Д. Прищака, добираючи одяг, треба пам'ятати такі істини:

- єдність стилю;
- мінімізація кольорової гамми («правило трьох кольорів»);
- відповідність стилю конкретній ситуації;
- сумісність фактури матеріалу;
- розумне використання аксесуарів [19, с. 128].

Правильно підібраний діловий одяг – не єдиний прояв «мови тіла», що створює про вас позитивне або негативне враження. Важливу роль відіграють й інші невербальні засоби: міміка, інтонація, жести, пози, запахи. Науковці вважають, що невербальні засоби передають дві третини всієї інформації про людину.

Фахівці з мови тіла під час співбесіди обом сторонам радять:

- ходити невимушено, адже роботодавець складає перше враження про потенційного співробітника протягом перших 10 секунд зустрічі, тому варто розправити плечі, витягнути шию, хода повинна бути легкою;
- комфортно розташуватись – спочатку зручно сісти, спираючись на спинку стільця, що дасть співрозмовнику зрозуміти відкритість перед ним;
- уникати постійного зорового контакту, погляд варто зупинити на точці між очима співбесідника;
- слідкувати за жестикуляцією, якщо не знаєте, що робити з руками, покладіть їх на стіл;
- показувати долоні, відкриті долоні сигналізують про чесність і готовність до співпраці;
- дихати глибоко – це один із способів заспокоїти нерви, треба робити вдих, коли інтерв'юер задає запитання, а відповідати на видиху;
- кивати під час розмови – це дасть зрозуміти співрозмовнику, що його уважно слухають і розуміють;

– не говорити довго, 2-3 хвилини – це гранична тривалість відповіді [12].

Прикладами негативної поведінки на співбесіді є нетерплячість, переривання співбесідника, підвищений тон, некультурні жести, жування жуйки, постійне користування телефоном, грубі та вульгарні жарти тощо.

Люди, які проводять співбесіду, повинні чітко розуміти вимоги до конкретної професії та не мати жодного конфлікту інтересів відносно кандидата. Так, інтерв'юери не повинні мати родинних та інших особистих стосунків із будь-яким із претендентів, оскільки вони можуть бути причиною упередженості, схильності до позитивної або негативної оцінки, несвідомого підказування відповідей кандидату. Для справедливого оцінювання та врахування різних поглядів треба, щоб інтерв'юерами були як чоловіки, так і жінки.

Отже, співбесіда є завершальним етапом збирання інформації щодо оцінки якостей кандидатів. Процес співбесіди вимагає від потенційного працівника розкриття його найсильніших професійних та особистісних якостей. Недоліком співбесід є суб'єктивність в оцінці якостей і характеристик кандидата.

ВИСНОВКИ

Ефективна діяльність підприємства залежить від правильного добору управлінських кадрів. Компанії можуть досягти необхідного рівня розвитку лише з грамотними та завзятими фахівцями. Кваліфіковані кадри – це успіх будь-якої організації. Від якісного складу кадрів залежить не лише безперебійне функціонування, а й добробут компанії, атмосфера всередині колективу, перспектива розвитку організації, збільшення прибутку фірми тощо.

Діяльність жодної установи неможлива без постійної роботи з персоналом. Умови діяльності сучасних організацій вимагають цілеспрямованого та оперативного добору персоналу з урахуванням не тільки конкретних посадових обов'язків та вимог робочого місця, але також тактичних і стратегічних цілей установи, можливості професійного розвитку співробітника, його професійних, психологічних, комунікативних та інших якостей, що становлять основу для професійної діяльності та успішної адаптації в умовах конкретної організації.

Існує безліч джерел залучення персоналу в організацію – внутрішніх і зовнішніх. Однак у сучасному інформаційному суспільстві масового поширення набули оголошення щодо працевлаштування у ЗМІ, Інтернеті, бігбордах, громадських місцях, бо вони мають широке охоплення населення при відносно низьких витратах організації. В основі будь-яких оголошень лежить маніпуляція свідомістю, тому потрібно навчитись фільтрувати отриману інформацію та приймати правильні рішення.

Співбесіда є основним і заключним етапом збирання інформації щодо оцінки якостей кандидатів. Процес співбесіди вимагає від потенційного працівника розкриття його позитивних якостей. Успіх чи невдача у працевлаштуванні залежить не лише від професійних характеристик (освіта, досвід, кваліфікація тощо), а й від того, як себе зарекомендує кандидат на співбесіді.

Ефективне володіння мистецтвом самопрезентації забезпечує здатність комплексно оцінити і співвіднести зовнішні дані, поставу, ходу, манеру поведінки, стиль спілкування, майбутню професію, соціальний статус, вік, гармонійно поєднати зовнішні і внутрішні переваги, скорегувати і покращити імідж, виявити і підкреслити потенційні можливості та індивідуально-психологічні особливості.

Загалом проблема добору кадрів в умовах сучасного інформаційного суспільства є актуальною для сьогодення і потребує подальшого наукового вивчення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. / М. Армстронг ; под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 832 с.
2. Баб'як Г. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом [Електронний ресурс] / Галина Баб'як // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2015. – Вип. 20. – С. 114-120. – Режим доступу : <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/3276/1/%D0%91%D0%B0%D0%B1%27%D1%8F%D0%BA%20%D0%.pdf>.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 468 с.
4. Бутусевич А. Принципи організації та проведення співбесіди [Електронний ресурс] / А. Бутусевич // Консультант кадровика, №2. – Режим доступу до ресурсу: <http://kadrhelp.com.ua/pryncypy-organizaciyi-ta-provedennya-spivbesidy>.
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. / Виноградський, М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
6. Гнатюк Р. Соціальні мережі : співвідношення позитиву і негативу [Електронний ресурс] / Р. Гнатюк // Дзеркало тижня. – Режим доступу до ресурсу : <http://gazeta.dt.ua/family/socialni-merezhi-spivvidnoshennya-pozitivu-i-negativu.html>.
7. Жужа К. Мені 47. На роботу візьмете? [Електронний ресурс] / Ксенія Жужа. – Режим доступу до ресурсу: https://ye.ua/sypilstvo/15136__Meni_47_Na_robotu_vizmete.html.
8. Закон України «Про зайнятість населення» № 803 від 1 березня 1991 р. // Закони України. – 1996.
9. 15 запитань на співбесіді в Google [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.management.com.ua/blog/970>.

10. Кара-Мурза С. Г. Манипуляция сознанием / С. Г. Кара-Мурза. – М. : Эксмо, 2006. – 832с.
11. Кількість безробітних станом на 1 вересня скоротилася на 12% у порівнянні з відповідною датою 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://www.dcz.gov.ua/control/uk/publish/article.jsessionid=239429F0A5B364712835410DE7E697E3?art_id=432816&cat_id=364661.
12. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація / І. В. Ковалинська. – К. : Вид-во «Освіта України», 2014. – 289 с.
13. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – К.: «Кондор». – 2003. – 296 с.
14. Моцик Р. В. Інтернет-залежність та її вплив на виховання сучасної людини [Електронний ресурс] / Р. В. Моцик // Педагогічна освіта: теорія і практика. – 2015. – Вип. 18. – С. 292-297. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppo_2015_18_54
15. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : Навч. посіб. / М. І. Мурашко. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
16. Найбільш затребувані професії в 2017 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:<https://www.ilady.in.ua/2015/09/professii.html>.
17. Пашкина Т. 5 «нельзя» на собеседовании [Електронний ресурс] / Т. Пташкина // ТСН. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://ru.tsn.ua/blogi/themes/zhittya/5-nelzya-na-sobesedovanii-935247.html>.
18. Песоцкий Е. Современная реклама. Теория и практика / Е. Песоцкий. – Ростов-на-Дону: ФЕНИКС, 2001. – 134 с.
19. Прищак М. Д. Етика та психологія ділових відносин : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 151 с.
20. Ряполова М. Як відповідати на каверзні питання щоб не «завалити» співбесіду [Електронний ресурс] / Марія Ряполова // Сегодня. – Режим доступу до ресурсу: <https://ukr.segodnya.ua/life/work/kak-otvechat-na-kaverznye-voprosy-chtoby-ne-zavalit-sobesedovanie-554610.html>.

21. Савинова О. Блог психолога: як розпізнати, що вами маніпулюють [Електронний ресурс] / Олена Савинова // BBC Україна. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.bbc.com/ukrainian/blog-psychologist-40009752>.
22. Сєвонькаєва О. О. Методи маніпуляції в маркетингових комунікаціях / Сєвонькаєва О. О. // Маркетингова освіта в Україні : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., 12–13 квіт. 2016 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [редкол.: О. К. Шафалюк (голова) та ін.]. – К. : КНЕУ, 2016. – С. 62–65.
23. Сурай І. Добір і відбір кадрів як механізми формування й розвитку еліти в державному управлінні / Інна Сурай // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2012. – Вип. 2. – С. 47-54.
24. Теличук Г. Реклама змінює психіку дітей [Електронний ресурс] / Галина Теличук // Живи Активно. – Режим доступу до ресурсу: <http://zhyvyaktyvno.org/index.php/news/chomu-mi-kupumo-te-scho-kupumo-nebezpeka-reklamnih-tehnologj>.
25. Хміль Ф. І. Управління персоналом / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
26. Шевчук С. В. Українська мова за професійним спрямуванням: підручник / Шевчук С. В., Клименко І. В. – 2-ге вид., виправ і доповнен. – К. : Алерта, 2011. – 696 с.
27. Шкіцька І. Ю. Управлінське документознавство : навч. посібник для студ. вищих навчальних закладів спеціальності «Документознавство та інформаційна діяльність» / І. Ю. Шкіцька. – Тернопіль : ТОВ «Новий колір», 2009. – 251 с.